

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

Posouzení konkurenceschopnosti produktového portfolia Poski.com

The Competitiveness Assessment of the Product Portfolio Poski.com

Student:

Kristína Vysolajská

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Libor Nečas

Ostrava 2011

Zadání bakalářské práce

Student: **Kristína Vysolajská**
Studijní program: B2341 Strojírenství
Studijní obor: 2301R040 Průmyslové inženýrství
Téma: Posouzení konkurenceschopnosti produktového portfolia Poski.com
The Competitiveness Assessment of the Product Portfolio Poski.com

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika firmy Poski.com
3. Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti
4. Posouzení konkurenceschopnosti produktového portfolia
5. Závěr

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, využití a kontrola*. 9. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

MIKOLÁŠ, M. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

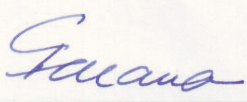
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Libor Nečas**

Datum zadání: 17.12.2010

Datum odevzdání: 23.05.2011


prof. Ing. Jiří Hrubý, CSc.
vedoucí katedry




prof. Ing. Radim Farana, CSc.
děkan fakulty

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě: 23.5.2011

.....*Nyrolajová*.....

Podpis studenta

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě :23.5.2011

Kristína Vysolajská

Podpis studenta

Kristína Vysolajská
M. R. Štefánika 367/84
916 01 Stará Turá
Slovenská republika

Anotace bakalářské práce

Vysolajská K. *Posouzení konkurenceschopnosti produktového portfolia Poski.com : bakalářská práce*. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2011, 46 s. Vedoucí práce: Nečas, L.

Bakalářská práce se zabývá posouzením konkurenceschopnosti produktového portfolia Poski.com. Začátek práce je věnován seznámení se ze společností Poski.com a jejich produktovým portfoliem. Dále určuje teoretická východiska pro analýzu konkurenceschopnosti. Na základě teorie jsou metody analýz aplikovány na konkrétní produkty. Vyhodnocením analýz je následně posouzena konkurenceschopnost produktů a výsledek vymezuje oblasti pro zlepšení.

Annotation of Bachelor Thesis

Vysolajská K. *The Competitiveness Assessment of the Product Portfolio Poski.com : Bachelor Thesis*. Ostrava : VSB – Technical university of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2011, 46 p., Thesis Head: Nečas, L.

Bachelor This thesis deals with the assessment of competitiveness of product portfolio Poski.com. Beginning of this thesis is devoted to introducing the Poski.com company and their product portfolio. It also determines the theoretical basis for the analysis of competitiveness. Based on the theory analysis methods are then applied to specific products. The evaluation analysis is consequently followed by the assesement of competitiveness of the products and the outcome also outlines/identifies areas for improvement.

Obsah

Obsah.....	1
Seznam použitých zkratk a značení.....	2
1 Úvod.....	3
2 Charakteristika firmy Poski.com.....	4
2.1 Vznik a vývoj	4
2.2 Hospodářská situace	6
2.3 Popis hlavních činností.....	10
3 Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti.....	14
3.1. Základní pojmy.....	14
3.2 Analýza podnikatelského (produktového) portfolia	17
3.2.1 Model GE	18
3.2.2 Metoda SWOT	21
4 Posouzení konkurenceschopnosti produktového portfolia.....	24
4.1 Analýza konkurence	24
4.2 Aplikace analýz pro posouzení konkurenceschopnosti	26
4.2.1 Postup a aplikace metody GE.....	26
4.2.2 Postup a aplikace analýzy SW	30
4.2.3 Postup a aplikace analýzy OT	33
4.3 Zhodnocení portfolio analýz.....	34
4.3.1 Metoda GE	34
4.3.2 Analýza SW.....	36
4.3.3 Analýza OT	42
5 Závěr.....	44
Použitá literatura:	46

Seznam použitých zkratek a značení

CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
GE	General Electric
ISO	International Organization for Standardization
KFM	krátkodobý finanční majetek
OT	příležitosti a ohrožení
PPC	Pay Per Clic
SBU	Strategic Business Unit
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SW	silné a slabé stránky
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení
TQM	Total Quality Management
VZZ	výkaz zisku a ztrát

1 Úvod

V dnešní době se konkurence a konkurenceschopnost skloňuje v mnoha oblastech, a to nejen v podnikatelské sféře, ale i v určitých fázích našeho života.

Rychle a dynamicky se rozvíjející tržní prostředí vyžaduje objektivní a specifický přístup marketingových strategií podniků. Nové metody a technologie aplikované u státních a soukromých subjektů u nás i v zahraničí, definují portfolio produktů a služeb. Tím vytváří aktivní dynamickou vazbu mezi nabídkou a poptávkou. K co nejlepšímu a nejefektivnějšímu uplatnění se na trhu je zapotřebí nejen výborná znalost poptávky, ale i nutná znalost nabídky konkurence.

V průběhu vývoje marketingových strategií podniků postupně došlo k potřebě definovat a následně analyzovat konkurenci, určit možnosti jak změřit konkurenceschopnost. Vzniká také potřeba zdůraznit konkurenční výhody a vymezit také své nevýhody, kterých by pak mohli konkurenti využít ve svůj prospěch. Pro vhodné využití teorie v praxi následně vstupují do strategického plánování určité metody, kterými lze objektivně a hlavně dynamicky zhodnotit situaci jednotlivých trhů, podniků i jejich podnikatelského portfolia.

V této bakalářské práci se budu zabývat posouzením konkurenceschopnosti produktového portfolia společnosti Poski.com. Práci rozdělím do tří hlavních částí, z nichž první část bude zaměřena na představení společnosti a jejího produktového stromu, druhá část bude věnována teoretickým východiskům analýzy konkurenceschopnosti podnikatelského portfolia. V poslední, neméně důležité části práce, se pak budu věnovat aplikaci jednotlivých analýz na konkrétní strategické obchodní jednotky.

Cílem bakalářské práce je objektivně vyhodnotit provedené analýzy konkurence schopnosti vybraných strategických obchodních jednotek a případně vymezit oblasti pro zlepšení. Posouzení bude realizováno za pomoci umístění jednotlivých produktů do matice GE, analýzy jejich silných a slabých stránek. S tou úzce souvisí určení příležitostí a vymezení ohrožení produktového portfolia Poski.com.

2 Charakteristika firmy Poski.com

V této části bakalářské práce představím společnost nejen z pohledu jejího produktového portfolia, ale i to jak vznikala, jak se vyvíjela a v neposlední řadě, jak se společnosti daří po ekonomické stránce.

2.1 Vznik a vývoj

Jednatel společnosti, Tomáš Posker, začal podnikat jako fyzická osoba v roce 1998. Zabýval se tvorbou webových stránek a webových prezentací ve svém regionu. Sloučením dvou vzájemně podobných společností vzniká v roce 2003 PA Holding. Tato spolupráce nabídla novým i stávajícím zákazníkům poskytování zdokonalených služeb nových výrobních technologií a aplikací. Společnost zahájila reklamní kampaň zaměřenou na získávání nových zákazníků, kterým byla nabídnuta širší škála produktů a služeb.



Obrázek 1 - Logo společnosti

V roce 2004 vzniklo Poski.com, které se zaměřilo na webdesing, webhosting, CRM a CMS systémy, internetové aplikace, reklamní kampaně, e-business a ostatní služby internetu. Kvalitní zázemí v Ostravě vzniká v roce 2006, kde se začínají rozvíjet týmy programátorů, grafiků, kodérů a manažerů. V roce 2007 byl do obchodního registru zapsán Poski.com, jako právnická osoba. Podnikatelské aktivity se mohly dynamicky rozrůstat do ostatních regionů, což přineslo otevření poboček v Praze a Brně. Začátkem roku 2011 se sídlo společnosti přestěhovalo na ulici V Zátíší 810/1, Ostrava – Mariánské Hory.

Základní údaje

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 8. února 2007, oddíl C, složka 41782, Krajským soudem v Ostravě.

Název: Poski.com, s. r. o.

Sídlo: V Zátíší 810/1, 709 00 Ostrava – Mariánské Hory

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 277 91 505

DIČ: CZ277 91 505

Statutární orgán

Jednatel: Ing. Tomáš Posker

- jednatel jedná za společnost ve všech věcech samostatně a v plném rozsahu

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Tabulka 1 - Společníci, jejich vklady a podíly

Společníci v Poski.com		
Společník	Splacený vklad [Kč]	Obchodní podíl [%]
Ing. Tomáš Posker	80 000,-	40
Ing. Vladimír Vaněk	60 000,-	30
Petr Adamík	60 000,-	30

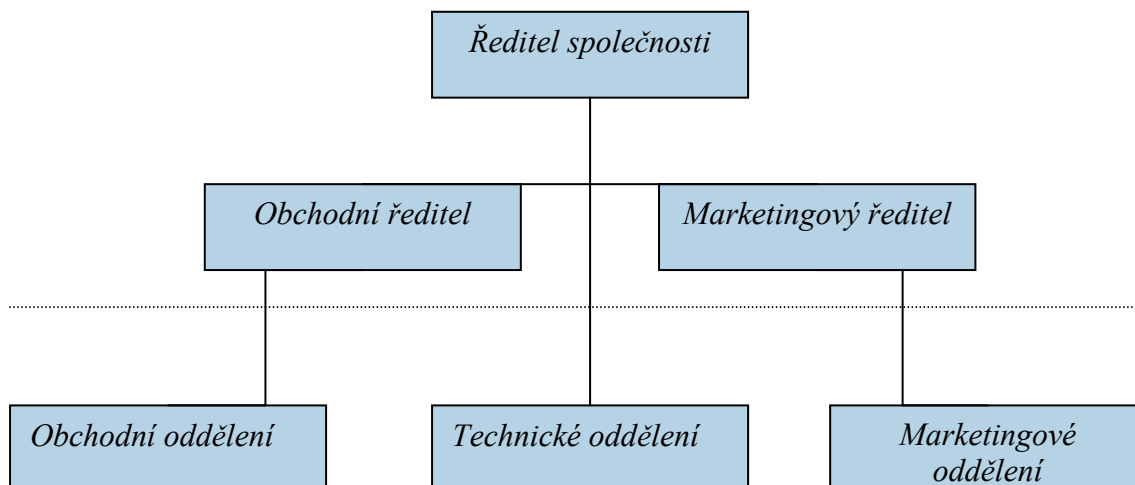
Předmět podnikání

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s nájmem

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Organizační struktura

V základních údajích o společnosti jsou uvedeni tři společníci. Tito vykonávají i řídicí funkce v organizační struktuře podniku.



Obrázek 2 - Organizační struktura

2.2 Hospodářská situace

V této podkapitole představím společnost Poski.com po ekonomické stránce z minulých období. Pro posouzení konkurenceschopnosti podnikatelského portfolia je zjištění hospodářské situace společnosti důležitým faktorem. Základem pro přiblížení finanční situace společnosti je rozvaha a výkaz zisku a ztrát.

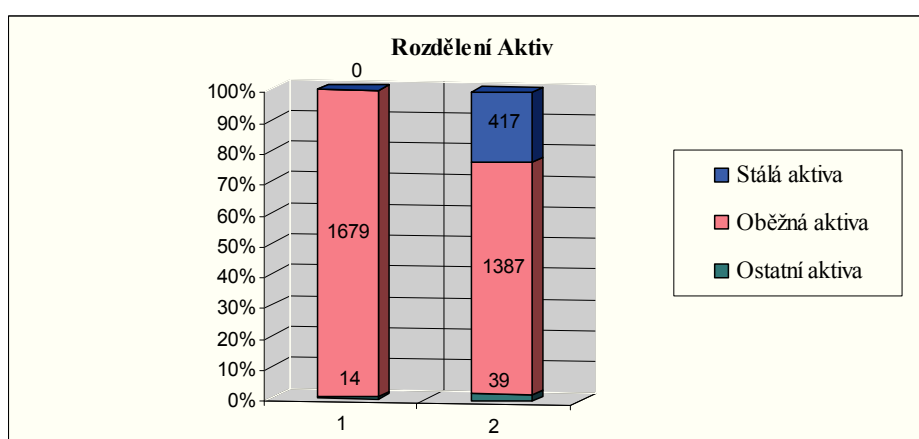
Rozvaha

Základní účetní výkaz, který podává uspořádaný přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí v peněžním vyjádření, je rozvaha. Poskytuje základ pro zhodnocení finanční situace. Při rozboru hodnot v rozvaze můžeme zjistit výši majetku podniku (aktiva) a zdroje, kterými byly hospodářské prostředky financovány (pasiva). V rozvaze musí být zachován tzv. bilanční princip, součet aktiv se rovná součtu pasiv. [1]

Tabulka 2 - Rozvaha

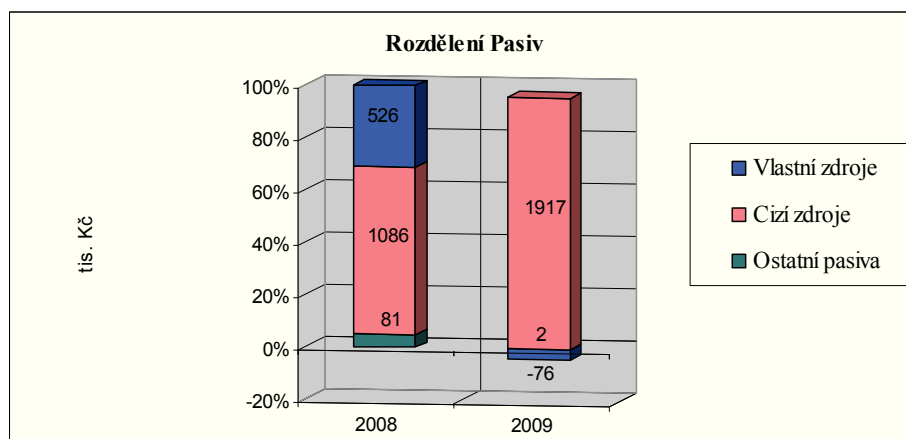
Rozvaha [v tis. Kč]					
Aktiva	Rok		Pasiva	Rok	
	2008	2009		2008	2009
Stálá aktiva			Vlastní zdroje		
DHM	-	417	Základní kapitál	200	200
DNM	-	-	Rezervní fond	20	20
DFM	-	-	Zisk	306	-296
Oběžná aktiva			Cizí zdroje		
Zásoby	137	33	Krátkodobé závazky	1086	1508
KFM	797	241	Dlouhodobé závazky	-	409
Pohledávky	745	1113	Rezervy	-	-
Ostatní aktiva	14	39	Ostatní pasiva	81	2
CELKEM AKTIVA	1693	1843	CELKEM PASIVA	1693	1843

Základním rozdělením aktiv na stálá, oběžná a ostatní aktiva a jejich následním znázorněním v grafu je zřejmé, že podstatnou část aktiv tvoří oběžná aktiva. Je to dáno především tím, že Poski.com je nevýrobní společnost a nepotřebuje tedy stálá aktiva pro podnikání (výrobní haly, stroje). V roce 2009 se hodnota stálých aktiv zvýšila, díky koupi služebního automobilu, a z grafu je i zřejmý pokles oběžných aktiv. Tento pokles je dán nárůstem pohledávek a ty ovlivnily KFM, který znatelně klesl (viz tabulka 2).



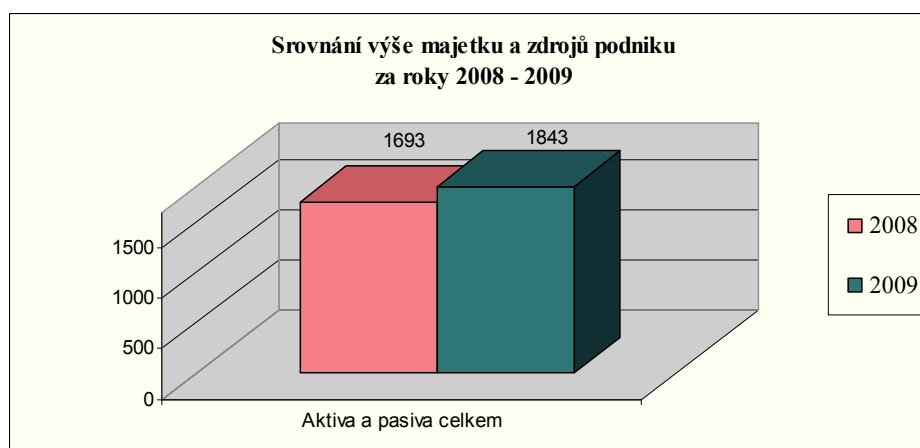
Obrázek 3 – Grafické rozdělení aktiv

Při rozdělení pasiv do základních částí na vlastní zdroje, cizí zdroje a ostatní pasiva a opětovným znázorněním jejich hodnot do grafu je zřejmé, že u pasiv podstatnou část tvoří cizí zdroje. U cizích zdrojů je vidět prudký nárůst v roce 2009 a je to dáno tím, že společnost využívá více krátkodobých a dlouhodobých závazků. V roce 2009 vlastní zdroje znatelně klesly, zapříčinil to hospodářský výsledek, ztráta v daném roce.



Obrázek 4 - Grafické rozdělení pasiv

Grafickým porovnáním výše majetku (zdrojů podniku) roku 2008 a 2009 hodnotím společnost Poski.com kladně, protože je vidět nárůst v celkové hodnotě majetku a jeho zdrojů z 1693 tis. Kč na 1843 tis. Kč. Rozvaha za poslední účetní období (rok 2010) není k dispozici, nemůžu tedy zhodnotit aktuální výši majetku a jeho zdroje.



Obrázek 5 - Výše majetku a zdrojů

Výkaz zisku a ztrát

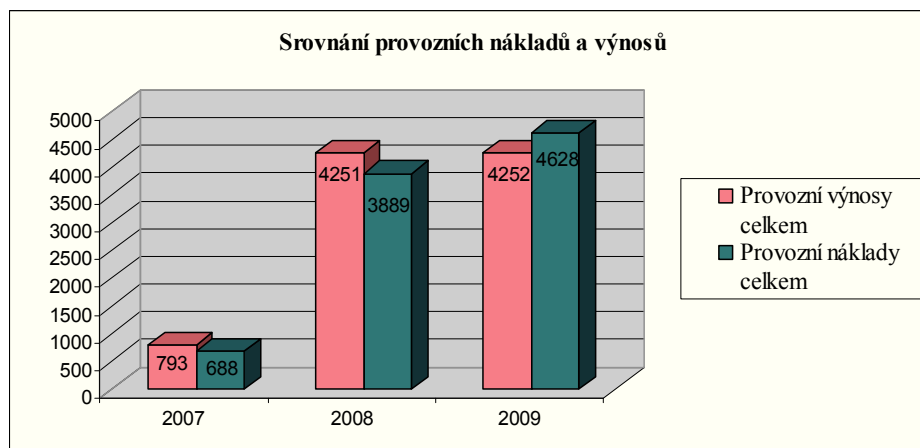
VZZ podává zprávu o výsledku hospodaření společnosti za sledované období, zkoumá náklady a výnosy za určité období. Výkaz zisku a ztrát, více známa pod pojmem výsledovka, rozebírá jenom jednu část z rozvahy a to hospodářský výsledek. [1]

Z přehledné tabulky, která kopíruje hlavní položky výkazů zisku a ztrát je zřejmé, jak se postupně vyvíjí hospodaření z provozních činností, a to postupně od roku 2007 až po rok 2009.

Tabulka 3 - Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát [tis. Kč]	Rok		
	2007	2008	2009
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	584	4 133	4 237
Změna stavu zásob vlastní výroby	209	118	-104
Ostatní provozní výnosy	0	0	119
Provozní výnosy celkem	793	4251	4252
Spotřeba materiálu a energie	50	246	189
Služby	445	1997	2593
Mzdové náklady	146	1266	1300
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	33	317	342
Sociální náklady	12	58	115
Daně a poplatky	2	5	5
Změna stavu rezerv a oprav.položek v provozní oblasti	0	0	74
Ostatní provozní náklady	0	0	10
Provozní náklady celkem	688	3 889	4 628
Provozní výsledek hospodaření	105	362	-376

Znázorněním provozních výnosů a nákladů v grafu za sledované období let 2008 až 2009 je zřetelný velký nárůst výnosů mezi prvními dvěma roky. Toto způsobila změna právní formy z živnosti fyzické osoby na s. r. o. v roku 2007. Nejúspěšnější rokem pro provozní výnosy byl rok 2009, nicméně je znát, že i provozní náklady rapidně stouply. Společnost nové účetní období na rok 2010 začínala se ztrátou.



Obrázek 6 - Grafické srovnání výnosů a nákladů

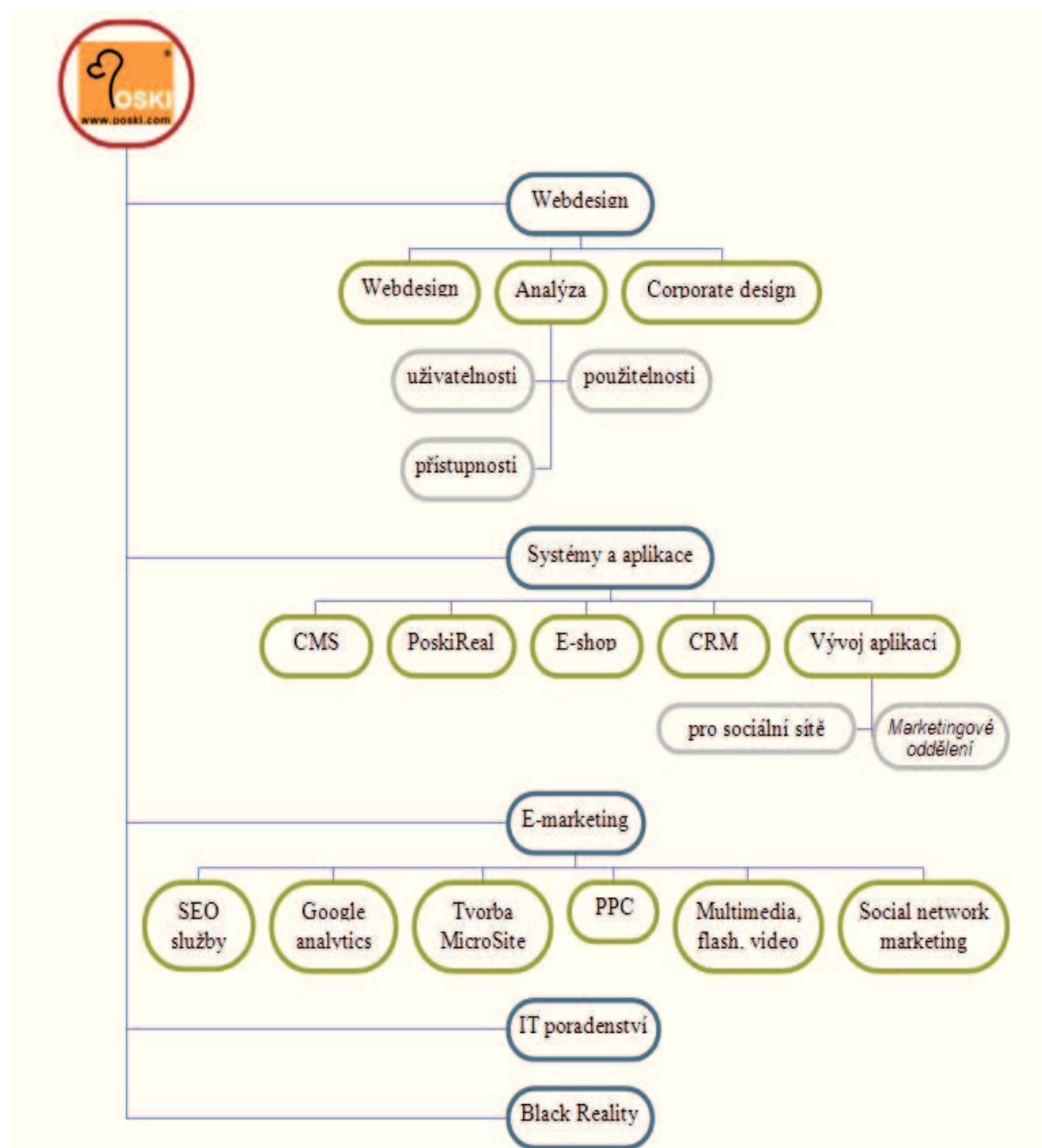
Výkaz zisků a ztrát za rok 2010 nebyl v době psaní bakalářské práce k dispozici. Ze sledovaného období hospodaření uvedeného v tabulce 3, v tuto chvíli není možné posoudit finanční situaci společnosti Poski.com objektivně.

2.3 Popis hlavních činností

Poski.com se zabývá tvorbou a vývojem webových stránek. S touto činností pak úzce souvisí jejich modernizace a údržba, optimalizace a internetový marketing. V neposlední řadě společnost vyvinula systémy a aplikace pro správu již hotových webových prezentací.

Činnosti společnosti se dají rozdělit do tří hlavních podnikatelských aktivit: webdesign, kreativní e-marketing, systémy a aplikace. Dále dle uvedeného produktového stromu Poski.com poskytuje také IT poradenství a do produktového portfolia patří i realitní portál BlackReality.

Produktový strom



Obrázek 7 - Produktový strom

Webdesign

Zde se činnost orientuje na tvorbu webových stránek, případný redesign zastaralých, neatraktivních webových stránek a jejich aplikací.

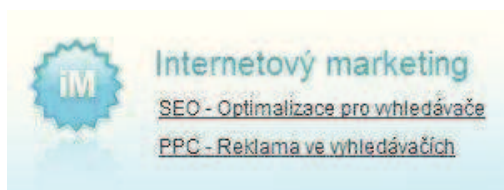


Obrázek 8 – Webdesign

- **Webdesign** – tvorba a vývoj www stránek, modernizace a údržba vstávajících webových prezentací dle požadavků a cílů zákazníků. Zahrnuje také grafický náskres a použití nových technologií.
- **Analýza** – přesná analýza „terénu“ před vznikem nové nebo redesignované www stránky, tzn. analýza vstávajících www stránek zákazníka a konkurenčního prostředí.
- **Corporate design** – kompletní zpracování a vytvoření jednotného vizuálního stylu firem. Image firmy je tvořen návrhem loga, webu, vizitek, hlavičkových papírů, emailových a prezentačních šablon, potiskem firemních automobilů a různých reklamních předmětů.

Kreativní e-marketing

Internetový marketing navazuje na předchozí tvorbu webových prezentací. V dnešní době je velký rozdíl mezi tím být na internetu, být vidět na internetu. Prostředky jsou využívány pro internetové reklamní kampaně, marketing ve vyhledávačích a optimalizaci www stránek pro vyhledávače.

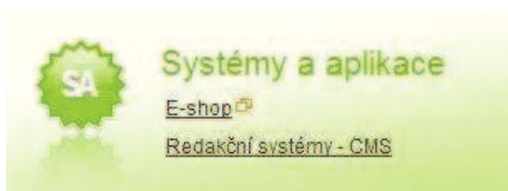


Obrázek 9 - Kreativní e-marketing

- **SEO služby** – optimalizace webových stránek pro vyhledávače. Metoda jak dostat internetové stránky na přední pozice vyhledávačů u nás i v zahraničí.
- **PPC** – forma online marketingu, reklama na tzv. proklik.
- **Multimedia, flash, video** – prezentace produktu pomocí videa a zvuku

Systémy a aplikace

Nabídka konkrétních systémů jako jsou redakční, firemní a realitní systémy a internetové stránky pro obce.



Obrázek 10 - Systémy a aplikace

- **CSM** je vyvinutý pro správu obsahu webové prezentace, umožňuje víceuživatelský přístup.
- **PoskiReal** manažerský řídicí systém z jehož názvu je zřejmé, že se jedná o systém pro realitní kanceláře.
- **E-shop** – výroba jednoduchých i technicky náročných internetových obchodů s důrazem na kvalitní optimalizaci a tedy i návštěvnosti e-shopů.
- **CRM** je manažerský řídicí systém pro malé a střední firmy pro správu zákazníků a projektů.
- **WEBObce** - řešení složené z redakčního systému a internetových stránek, obě části jsou speciálně připraveny pro města a obce.

3 Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti

Podnikatelské subjekty neustále hledají nové a novější možnosti jak uspokojit potřeby a požadavky na určitou kvalitu svých cílových zákazníků. Podnik, který chce být na trhu úspěšný, tedy zjišťuje, kdo jsou jejich konkurenti, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, jejich cíle a strategie. Všechny informace pak využívá k dosažení lepšího postavení na trhu, inovacím produktů, vytvořením nových produktů, atd.

3.1 Základní pojmy

Konkurence

Definice konkurence může znít jako vzájemné soutěžení, soupeření mezi dvěma a více podniky. Konkurenční prostředí lze charakterizovat jako místo, kde každodenně probíhá dynamický boj nejen o přízeň cílových zákazníků, ale i o dosažení úspěšnosti na trhu, získání zisku a uspokojení podnikatelských plánů. [2]

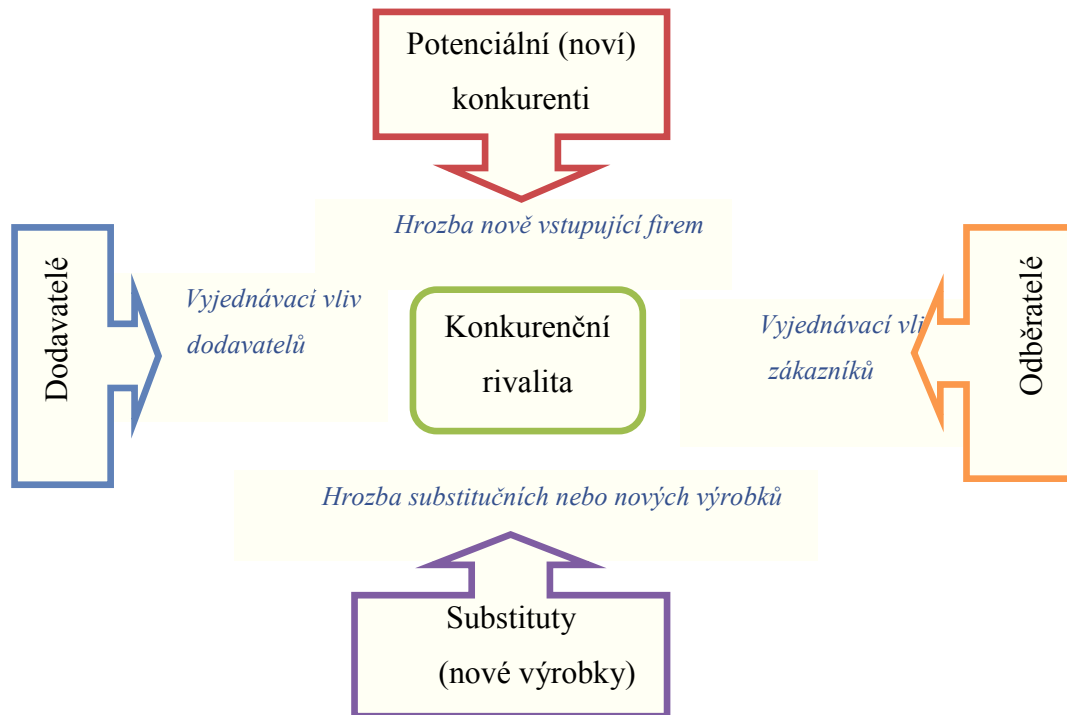
Konkurenční síly v odvětví dle M. Portera

Analýza vnějšího prostředí podniku v odvětví s využitím modelu pěti konkurenčních sil je zaměřena na nalezení konkrétních konkurenčních výhod. Vzájemné působení těchto sil ovlivňuje atraktivitu trhu a ohrožení, které se v něm nachází. Působení pěti sil je znázorněno na obrázku 11. [2]

Mezi těchto pět sil patří:

1. *Konkurenční rivalita* – odvětvová konkurence, konkurence mezi vstávajícími podniky v odvětví
2. *Potencionální (noví) konkurenti* – nově vstupující podniky a rozsah ohrožení z jejich strany
3. *Substituty a komplementy* – produkty vzájemně zastupitelné nebo nahraditelné a produkty, jejichž spotřeba je závislá na jiném produktu

4. *Dodavatelé* – v jaké míře můžou dodavatelé a jejich vyjednávání ovlivnit odběratele
5. *Odběratelé* – v jaké míře můžou zákazníci a jejich vyjednávání ovlivnit podnikání [9]



Obrázek 11 – Konkurenční síly v odvětví dle Potera [3]

Identifikace hlavních konkurentů

Podniky by měly identifikovat nejen své přímé konkurenty, ale i nepřímé, potencionální a nově tvořící se konkurenty. Analýzou konkurentů se některé firmy zabývají víc a některé míň nebo dokonce vůbec. Tato část marketingového plánování je důležitá proto, aby byl podnik byl schopen včas zareagovat na změnu na daném trhu a také na změnu strategie nejvýznamnějších konkurentů. Identifikací a následnou analýzou konkurence se podnik může cíleně a rychle dostat do popředí konkurenčního prostředí. [4]

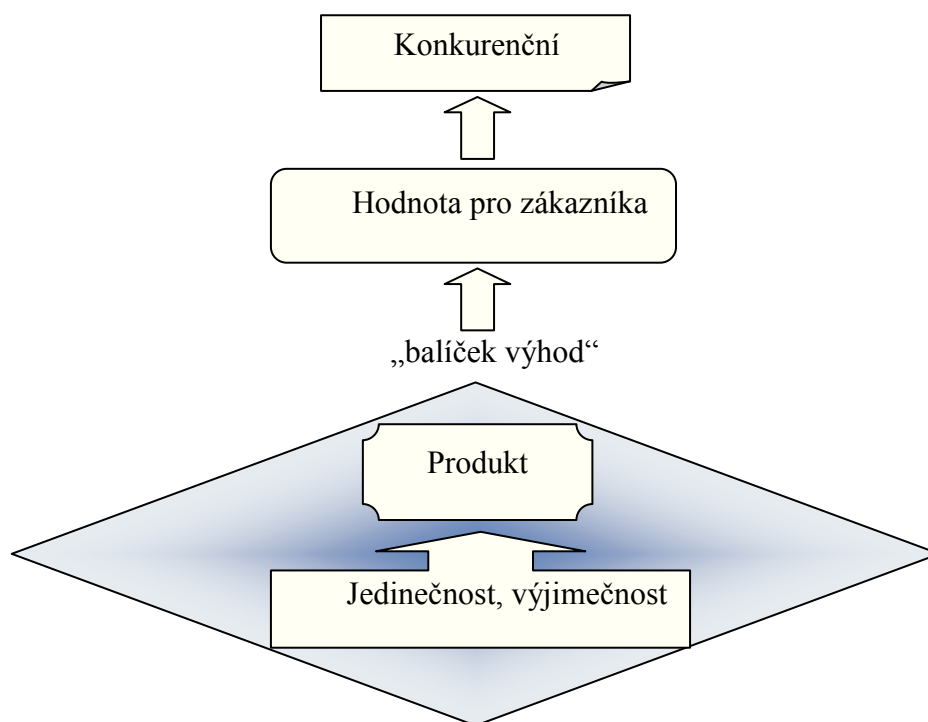
Konkurenceschopnost

V mnoha publikacích je konkurenceschopnost označována jako souhrn vlastností, které podniku zajistí převahu nad konkurencí. V praxi to znamená, že konkurenceschopný

podnik má určitý potenciál, firma je tedy schopná efektivněji poskytovat své výrobky nebo služby, má určité výhody pro své zákazníky a tím se dostává do popředí v konkurenčním prostředí. Podle M. E. Potera je konkurenceschopnost zdrojem síly a prosperity podniku. V podnikatelské sféře je konkurenceschopnost pozitivní vlastností konkurenta s viditelným, citelným výsledkem v konkurenčním prostředí. [5]

Konkurenční výhoda

Cílem každého konkurenta je udržet si svou konkurenční výhodu co nejdéle a zhodnotit všechny přínosy, které má pro podnik. Zákazník vnímá konkurenční výhodu ve formě nižší ceny, případně stejné ceny jako u konkurence, ale pořídí si výrobek „s balíčkem výhod“, nebo ví, že kupuje kvalitnější zboží nebo službu u ověřeného výrobce. [6]



Obrázek 12 - Konkurenční výhoda

Z uvedeného vyplývá, že konkurenční výhody jsou vázány jak na produkt, tak i na výrobce. Mezi *konkurenční výhody vázané na produkt*, které jsou následným motivem koupi, zařazujeme:

- konkurenční výhody vázané na cenu (novinka a cena, luxus a cena, prodejní cena, značka a cena, technická dokonalost a cena, atd.),
- konkurenční výhody vázané na finanční systém koupi (za hotové, na úvěr, bezhotovostně, atd.),
- konkurenční výhody vázané na jakost produktu (ISO, TQM, CzechMade, atd.),
- konkurenční výhody vázané na informace poskytnuté odběrateli o produktu (úplnost, dostupnost, rychlost poskytovaných informací, návod na použití, reference, zaškolení obsluhy, atd.),
- konkurenční výhody spojené se servisními službami (sít' servisních míst, délka a kvalita opravy, atd.). [7]

3.2 Analýza podnikatelského (produktového) portfolia

Analýza produktového portfolia se nejčastěji používá při tvorbě marketingových plánů. Jejím účelem je roztřídit produkty podniku podle možností jejich budoucí prosperity a ziskovosti. Analýza podnikatelského portfolia posuzuje a popisuje atraktivitu strategické podnikatelské jednotky pro určitý trh. Provedení analýzy má za úkol odpovědět na otázky, zda jednotlivé produkty má smysl udržovat na trhu, či je dále rozvíjet, nebo nastal čas pro útlum a zrušení. [8]

Obsahuje tyto základní kroky:

- 1) určení strategické podnikatelské jednotky
- 2) uskutečnění vlastní portfolio-analýzy
- 3) stanovení strategií a rozdělování zdrojů mezi jednotlivé SBU [9]

Strategická podnikatelská jednotka (SBU)

SBU může být divize podniku, jeho produktová řada nebo jednotlivý produkt či služba. V rámci podniku vystupuje SBU jako jedna podnikatelská aktivita (nebo soubor vzájemně propojených aktivit), která je schopna:

- samostatně existovat,
- má své vlastní vedení,
- je určena skupinou cílových zákazníků,
- má své vlastní konkurenty. [9]

Měřitelnost konkurenčních výhod

V předchozí části jsem konkurenční výhody představila podle typu vázanosti buď na výrobce, nebo na produkt. Pro sledování těchto výhod je nutná jejich kvantifikace, tzn. přiřadit konkrétním konkurenčním výhodám hodnoty. [7]

Vlastní portfolio analýzy

Účelem analýz podnikatelského portfolia je rozřadit SBU podle možností jejich budoucí prosperity, ziskovosti a schopnosti vytvářet cash-flow. Mezi metody použité v bakalářské práci pro posouzení konkurenceschopnosti podnikatelského portfolia patří:

- model GE
- analýza silných a slabých stránek produktu
- matice příležitostí a ohrožení

3.2.1 Model GE

Tato metoda charakterizuje závislosti atraktivnosti trhu a konkurenční pozice a lze ji také označit jako vícekritériální analýzu, protože je potřebné tyto dvě dimenze rozložit na více dílčích kritérií.

Atraktivnost trhu může být dána velikostí trhu, ročním tempem růstu trhu, charakterem konkurence, citlivostí vůči ekonomickým výkyvům (cykličnost či sezónnost trhu), charakterem technologického rozvoje, technické a technologické náročnosti produkce, legislativními a politickými podmínky atd.

Konkurenční pozice může být vyjádřena pomocí podílu podniku na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků, kvalitou produktů, náklady na jednotku

práce, jejich srovnání s náklady konkurence, zkušenostmi a znalostmi marketingu, strukturou finančních zdrojů.

Pro model GE hodnocení konkurenceschopnosti SBU jsou použita tzv. **softdata**. Tyto data jsou získávány z hodnotících formulářů, ve kterých hodnotitel (expert) vyjádří svůj subjektivní názor k jednotlivým dílčím vlivům (kritériím) působících na dva základní parametry - atraktivitu a konkurenční pozici. Hodnotící formulář obsahuje pořadové číslo a název kritéria a jeho vlivovou váhu (jejich součet musí být roven 1), hodnotu doplní expert, a to za pomoci vybrané stupnice. Na základě těchto dat lze pak vypočítat celkovou míru atraktivity, konkurenční síly. [9]

Tabulka 4 - Vzorový hodnotící formulář

Číslo kritéria	Kritérium	Váha kritéria	Hodnota	Součin
1	Velikost trhu	0,2	3	0,6
2	Intenzita konkurence	0,3	4	1,2
3	Zisk	0,15
...
...
Celkem		1,00		Celková míra

Postup při aplikaci metody GE:

1. Výběr kritérií určujících atraktivitu trhu a konkurenční sílu a přidělení vah
2. Stanovení stupnice pro jednotlivé kritéria
3. Přidělení hodnot každému kritériu experty
4. Výpočet celkové míry atraktivnosti trhu a konkurenční pozice
5. Umístění SBU do matice

		Konkurenční pozice		
		silná	průměrná	slabá
Atraktivita	vysoká	I investovat do rozvoje	II chránit (udržovat) pozici	IV omezit rozvoj
	střední	III vybírat investice do rozvoje	V sklízet	VII investovat uváženě
	nizká	VI provést restrukturalizaci - upřednostit tvorbu zdrojů	VIII výběrové investice upřednostňující tvorbu zdrojů	IX chránit a přehodnocovat
		5,00	3,67	2,33

1. Zóna

- ## 2. Zóna

- ### 3. Zóna

- 20

3.2.2 Metoda SWOT

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je zhodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech klíčových oblastech úspěchu. V neposlední řadě, při posuzování konkurenceschopnosti podnikatelského portfolia a vytváření marketingové strategie, je zapotřebí věnovat dostatek pozornosti svým největším konkurentům v konkrétní podnikatelské aktivitě a precizně se s nimi srovnat, určit přednosti a vymežit nedostatky jednotlivých SBU.

SWOT analýza je definována čtyřmi proměnnými, které charakterizují i samotný název metody:

- S – strengths = silné stránky
- W – weaknesses = slabé stránky
- O – opportunities = příležitosti
- T – threats = hrozby

Analýza silných a slabých stránek (SW)

Zaměřuje se na interní prostředí firmy. Tato část SWOT analýzy je zaměřená na určování konkurenčních výhod jednotlivých produktů.

Postup při aplikaci SW analýzy:

1. Výběr produktů a hlavních konkurentů.
2. Stanovení užitečných vlastností produktů.
3. Sestavení hodnoticího formuláře silných a slabých stránek.
4. Stanovení stupnice pro hodnocení užitečných vlastností.
5. Vyhodnocení formulářů.

Hodnoticí formulář obsahuje pojmenování užitečných vlastností, konkurenční produkty, výslednou hodnotu konkurenční výhody nebo nevýhody a postavení vůči konkurenci. Každá užitečná vlastnost bude ohodnocena expertem určenou číselnou škálou.

Vyhodnocení formuláře umožňuje stanovit konkurenční výhody jednotlivých produktů a postavení vůči konkurenci. Analýza SW umožňuje benchmarkingové srovnání konkurenčních výhod od různých producentů. [7]

Tabulka 5 - Vzor hodnoticího formuláře SW analýzy

Užitné vlastnosti	Konkurenti				Výhoda
	Poski.com	Konkurent1	Konkurent2	Konkurent3	
Platební metody	6	6	7	5	6
Propojení se smartphone	8	5	4	9	6,5
Doporučené zboží	8	0			
Hlídací pes	9				
Slevy	8				
...					
...					
CELKEM	57	54	59		

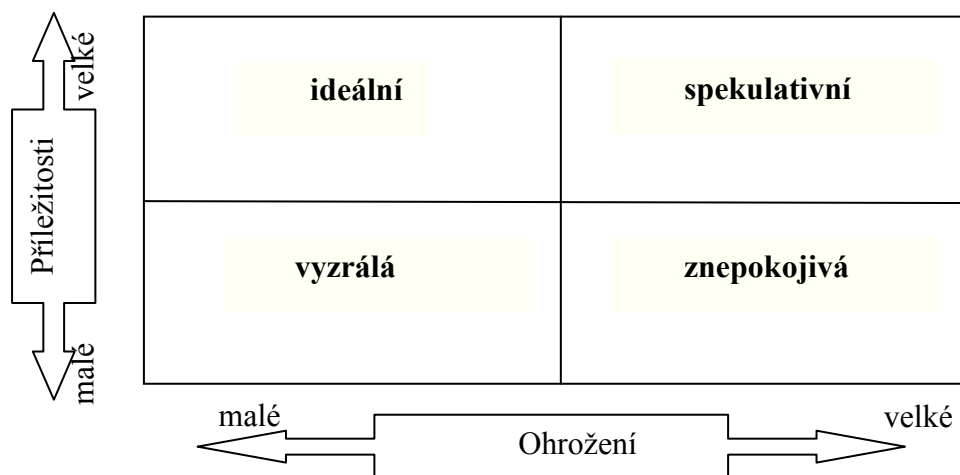
Analýza příležitostí a ohrožení (OT)

Zaměřuje se na externí prostředí společnosti, které se nedají tak dobře kontrolovat. Tam, kde nad konkurencí podnik vyniká, je třeba hledat příležitosti dalšího rozvoje. Naopak v oblasti, kde není podnik příliš silný, lze očekávat, že zde bude čelit určitému ohrožení ze strany konkurence.

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Většinou přicházejí zvenčí, např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci.

Hrozby představují protipól příležitostí. Hrozbou může být příliv nové a silné konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu, nejruznější živelné pohromy, odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky, atd.

Matice příležitostí a ohrožení vizuálně rozděluje strategické obchodní jednotky do čtyř skupin: [9]



Obrázek 14 - Matice příležitostí a ohrožení

Ideální SBU má velké příležitosti a malé ohrožení.

Spekulativní SBU má velké příležitosti i ohrožení.

Vyzrálá SBU má malé příležitosti a malé ohrožení.

Znepokojivá SBU má malé příležitosti a velké ohrožení.

4 Posouzení konkurenceschopnosti produktového portfolia

Pro posouzení konkurenceschopnosti produktového portfolia se nejprve seznámím s konkurenčním prostředím, s hlavními konkurenty společnosti Poski.com, následně představím strategické podnikatelské jednotky, které budou předmětem analýz.

4.1 Analýza konkurence

Před zjišťováním konkurenceschopnosti jednotlivých produktů jsem provedla analýzu konkurenčního prostředí. Tato analýza identifikuje konkurenční síly v odvětví a jejich vliv na atraktivitu odvětví.

Tabulka 6 - Konkurenční síly v odvětví

Konkurenční síly v odvětví	Pozitivní vliv	Negativní vliv
Konkurenční rivalita	Internet nabízí mnoho možností jak se odlišit od konkurence	Na trhu působí mnoho firem malých i velkých, velký vliv silných a prosperujících firem
Potencionální konkurenti	Atraktivita trhu pro rychlý a vysoký zisk je nízká, z důvodu nasycenosti trhu producenty	Pro vstup na trh není potřebný vysoký kapitál, nutnost vytváření a udržování si goodwill ¹
Substituční výrobky a komponenty	Prozatím neexistuje jiná forma webu a roste využívání webových aplikací s rozvojem nových technologií (internet v kapse)	Rostoucí nástroje pro vylepšování internetových produktů

¹ dobré jméno, pověst podniku, výrobku nebo služby;

Konkurenční síly v odvětví	Pozitivní vliv	Negativní vliv
Dodavatelé	Velká rivalita mezi poskytovateli webhostingu a domén – tlak na cenu a následný pokles je výhodný pro podnikání	Nedostatek kvalitní a kvalifikované pracovní síly – růst ceny za práci
Odběratelé	Požadavky na kvalitní práci rostou úměrně s věkem a vzdělaností populace	Ovlivňování konečného zákazníka balíčky výhod a snižování cen

Hlavní konkurenti

Nedílným krokem posuzování konkurenceschopnosti podnikatelského portfolia je srovnávání se s konkurencí. Cílem je zjistit, jak si vedou jednotlivé produkty oproti produktům hlavních konkurentů.

Vyhledávání hlavních konkurentů a kompletní analýza konkurenčního prostředí není potřebná. Společnost Poski.com a její zaměstnanci, kteří dlouhodobě sledují své největší konkurenty a jejich produkty, mi poskytli podklady, kde určují své hlavní konkurenty. Shrnutí je v tabulce 7.

Tabulka 7 - Hlavní konkurenti

Produkty Poski.com	Eshop	PoskiReal
Konkurenti a jejich produkty	ShopCentrik	RealBrana
	FastCentrik	RealStudio
	ShopSys	RealMan

4.2 Aplikace analýz pro posouzení konkurenceschopnosti

Pro posouzení konkurence schopnosti produktového portfolia si nejdříve stanovím SBU, následně provedu jednotlivé analýzy a nakonec zhodnotím, jak by mělo přerozdělování zdrojů mezi jednotlivými produkty vypadat.

Určení strategické obchodní jednotky

Na základě doporučení společnosti Poski.com a následného určení nejvhodnějších produktů pro posuzování konkurenceschopnosti budou tyto:

- Eshop
- PoskiReal

Tyto produkty jsou pro přežití podniku v konkurenčním prostředí důležité, spadají do SBU Systémy a aplikace. Tato SBU má největší podíl na zisku společnosti.

4.2.1 Postup a aplikace metody GE

Metodou GE provedu analýzu nejprve produktu PoskiReal a pokračovat budu s aplikací u produktu Eshop. Metoda umístí jednotlivé produkty do matice GE dle jejich umístění do jedné ze tří zón, pak budu moci zhodnotit strategické postavení produktu. Dostanu odpověď na otázku, zda tyto produkty má smysl udržovat na trhu, či je dále rozvíjet, nebo nastal čas pro útlum a zrušení.

Postup při aplikaci metody GE:

1) Výběr kritérií určujících atraktivitu a konkurenční sílu

Při výběru kritérií jsem se držela doporučení dostupné literatury a také vhodnost zvolených kritérií byla zkontrolována s marketingovým ředitelem společnosti Poski.com. V této části je také důležité zvolit váhu každého kritéria, součet vah musí být roven 1. Jednotlivé váhy pro kritéria jsou uvedena v hodnotících formulářích, určují významnost daného kritéria. Také i hodnoty vah byly konzultovány u společnosti Poski.com, ale už přímo s produktovými manažery.

Kritéria pro atraktivitu trhu: zisk, intenzita konkurence, požadavky na kapitál, cykličnost a sezónnost, příležitosti, ohrožení, bariéry vstupu a výstupu do/z odvětví, celková velikost trhu.

Kritéria pro konkurenční sílu: cena/kvalita, rychlost dodání, individuální grafika, demo řešení, servis a podpora, množství referencí, administrativní rozhraní, atd.

2) Stanovení stupnice podle které se jednotlivé kritéria ohodnotí.

Stupnici jsem zvolila následovně:

1 – velmi slabý

2 – slabý

3 – průměrný

4 – silný

5 – velmi silný

3) Přidělení hodnot každému kritériu expertem

Hodnotící formulář vyplnil zaměstnanec společnosti Poski.com, protože rozumí dané problematice, setkávají se s ní denně, umí rozpoznat nedostatky, je kvalifikovaný a zkušený a ve společnosti zaujímá místo projektového manažera pro daný produkt. Hodnoty jim zadané do formulářů jsou červeně (viz tabulky 8, 9, 10 a 11).

4) Výpočet celkové míry atraktivnosti a konkurenční síly

Výpočet je proveden přímo v hodnotícím formuláři a to součinem váhy kritéria a přidělené hodnoty expertem. Následný součet všech provedených součinů určuje celkovou míru atraktivnosti a konkurenční síly (ve formulářích je zeleně).

5) Umístění produktu do matice GE

Do matice GE se zaznamenají propočtené hodnoty celkové míry atraktivity a konkurenční pozice z předchozího bodu.

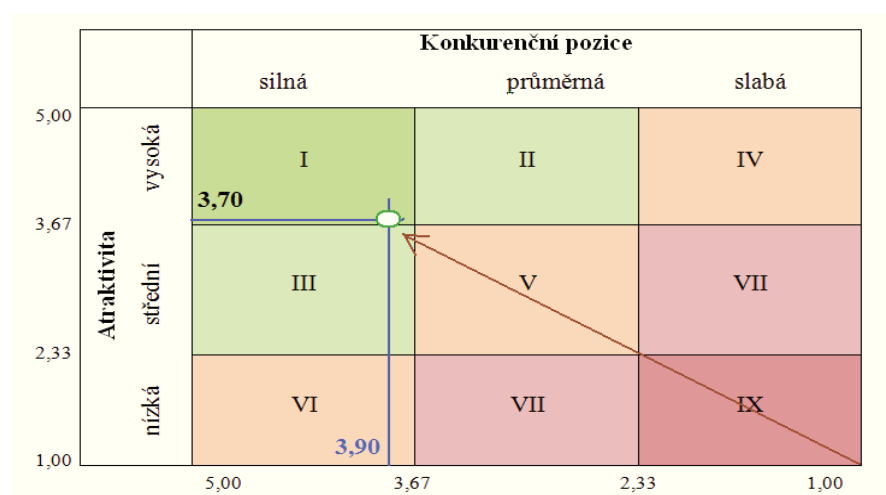
Aplikace metody GE - PoskiReal

Tabulka 8 - Hodnotící formulář pro výpočet celkové míry atraktivnosti

Atraktivita	váha kritéria	hodnota	součin
zisk	0,30	4	1,20
intenzita konkurence	0,20	5	1,00
požadavky na kapitál	0,10	3	0,30
cykličnost a sezónnost	0,00	0	0,00
příležitosti	0,15	3	0,45
ohrožení	0,15	3	0,45
bariéry vstupu a výstupu do/z odvětví	0,05	2	0,10
celková velikost trhu	0,05	4	0,20
Celkem	1,00	x	3,70

Tabulka 9 - Hodnotící formulář pro výpočet celkové míry konkurenční síly

Konkurenční síla	váha kritéria	hodnota	součin
cena/kvalita	0,20	5	1,00
rychlost dodání	0,10	4	0,40
individuální grafika	0,15	3	0,45
demo řešení	0,15	3	0,45
servis a podpora	0,10	4	0,40
exporty na realitní servery	0,15	4	0,60
administrativní rozhraní	0,15	4	0,60
Celkem	1,00	x	3,90



Obrázek 15 - PoskiReal v matici GE

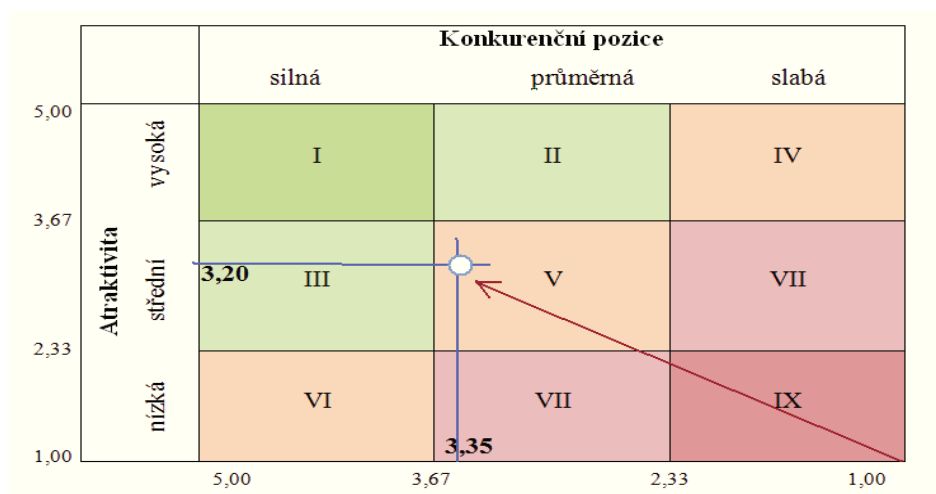
Aplikace metody GE - Eshop

Tabulka 10 - Hodnotící formulář pro výpočet celkové míry atraktivnosti

Atraktivita	váha kritéria	hodnota	součin
zisk	0,15	3	0,45
intenzita konkurence	0,25	5	1,25
požadavky na kapitál	0,05	1	0,05
cykličnost a sezónnost	0,05	1	0,05
příležitosti	0,10	2	0,20
ohrožení	0,10	2	0,20
bariéry vstupu a výstupu do/z odvětví	0,10	2	0,20
celková velikost trhu	0,20	4	0,80
Celkem	1,00	x	3,20

Tabulka 11 - Hodnotící formulář pro výpočet celkové míry konkurenční síly

Konkurenční síla	váha kritéria	hodnota	součin
cena/kvalita	0,25	5	1,25
rychlost dodání	0,15	3	0,45
individuální grafika	0,15	3	0,45
demo řešení	0,15	3	0,45
servis a podpora	0,10	3	0,30
množství referencí	0,05	2	0,10
doprovodné služby	0,05	1	0,05
inovační rychlost	0,10	3	0,30
Celkem	1,00	x	3,35



Obrázek 16 - Eshop v matici GE

4.2.2 Postup a aplikace analýzy SW

Silné a slabé stránky budu hodnotit za pomoci srovnávání produktů společnosti Poski.com s konkurencí. Základním předpokladem této metody je, že konkurenční výhodu určují silné stránky a nevýhodu zase slabé stránky jednotlivých produktů. Cílem aplikace metody silných a slabých stránek je určit přednosti a vymežit nedostatky produktů Eshop a PoskiReal.

Postup při aplikaci analýzy SW:

1) Výběr produktů a hlavních konkurentů.

Tento bod již proveden v kapitole 4.1 (viz Tabulka 7 - Hlavní konkurenti).

2) Stanovení užitečných vlastností produktů.

Detailním prohlížením webových stránek všech konkurenčních produktů jsem připravila užitečné vlastnosti pro Eshop a moduly pro PoskiReal. Následně je ohodnotí expert firmy Poski.com a to za jejich produkt. Ostatní konkurenční produkty ohodnotím sama z důvodu zachování pohledu potenciálního zákazníka. Užitečné vlastnosti a moduly jsou vyjmenovány v hodnotících formulářích (viz tabulky 12 a 13).

3) Sestavení hodnotícího formuláře silných a slabých stránek.

Formulář obsahuje název užitečné vlastnosti, seznam vzájemně si konkurujících produktů, velikost výsledné konkurenční výhody (nevýhody) a celkový součet přidělených bodů danému produktu.

4) Stanovení stupnice pro hodnocení užitečných vlastností.

Číselnou škálou, kterou budou hodnoceny jednotlivé užitečné vlastnosti, jsem určila desetistupňovou, od 0 (maximálně záporná vlastnost) až 9 (maximálně kladná vlastnost).

5) Vyhodnocení formulářů

Stanovení konkurenčních výhod (silné stránky) a nevýhod (slabé stránky) jednotlivých užitečných vlastností (modulů). Silné stránky jsou v hodnotících formulářích zvýrazněny zeleně, slabé stránky oranžově.

Postavení produktů Eshop a PoskiReal vůči konkurenčním produktům určuje celková suma v hodnotícím formuláři pod daným produktem (čím větší číslo tím lepší postavení).

Aplikace analýzy SW - PoskiReal

Tabulka 12 - Hodnoticí formulář silných a slabých stránek produktu PoskiReal

Modul	Konkurent				Výhoda/ Nevýhoda
	PoskiReal	RealBrama	RealStudio	RealMan	
Uživatelé	7	8	8	7	7,5
Pobočky	7	8	7	6	7
Moje nabídky	9	8	7	6	7,5
Archív nabídek	6	7	7	6	6,5
Poptávky	9	9	8	7	8,25
Provize	8	9	9	8	8,5
Tiskové sestavy	7	8	7	7	7,25
Aktuality	8	8	7	6	7,25
Kalendář	6	7	7	6	6,5
Klienti	7	8	8	7	7,5
Exporty	6	7	7	7	6,75
Rezervace	7	7	7	6	6,75
Statistiky	9	8	8	7	8
Kupní smlouvy	7	8	7	6	7
Dokumenty	7	8	7	6	7
CELKEM	110	118	111	98	

Aplikace analýzy SW - Eshop

Tabulka 13 - Hodnotící formulář pro zhodnocení silných a slabých stránek Eshopu

Užitné vlastnosti	Konkurent				Výhoda/ Nevýhoda
	Eshop	Shop Centrik	Fast Centrik	Shop Sys	
Platební metody	2	9	8	9	7
Datové propojení s ekonomickým SW	5	9	8	9	7,75
Datové propojení na systém dodavatelů	0	7	7	7	5,25
Propojení se smartphone	0	0	0	0	0
SEO optimalizace	9	9	8	9	8,75
Vyhledávání v produktech	7	8	7	8	7,5
Doporučené zboží	8	8	8	8	8
Hlídací pes	0	8	8	8	6
Slevy	2	8	8	8	6,5
Věrnostní program	0	7	7	7	5,25
Multijazyčnost	7	9	8	9	8,25
Multiměnovost	7	9	8	9	8,25
Exporty produktů na portály 3. stran	8	8	8	8	8
Exporty na sociální sítě	9	9	8	9	8,75
Exporty na slevové servery	0	0	0	0	0
Individuální grafické provedení	9	9	7	9	8,5
Rychlost dodání	9	7	9	7	8
Administrace	9	9	8	9	8,75
Aktualizace	9	9	8	9	8,75
Podpora, servis	7	8	8	8	7,75
Reference	6	8	8	8	7,5
Cena	9	6	8	6	7,25
Celkem (postavení vůči konkurenci)	122	164	157	164	

4.2.3 Postup a aplikace analýzy OT

S předchozí analýzou silných a slabých stránek úzce souvisí analýza příležitostí a ohrožení. Tam kde nad konkurencí společnost Poski.com vyniká, je zapotřebí hledat oblasti pro další rozvoj – příležitosti. Naopak v oblasti kde zaostává, je nutné určit možné ohrožení ze strany konkurence.

Postup při aplikaci analýzy OT:

Určení a následné sepsání příležitostí a hrozeb do přehledné tabulky.

Aplikace analýzy OT – PoskiReal

Tabulka 14 - Příležitosti a ohrožení PoskiReal

Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Rychlost dodání • Cena • Individuálního řešení • Reference od 3. Největší realitní kanceláře - RK Evropa 	<ul style="list-style-type: none"> • Velká konkurence • Málo kvalifikovaných lidí pro servis a podporu • Vysoká cena kvalitní práce

Aplikace analýzy OT – Eshop

Tabulka 15 - Příležitosti a ohrožení Eshop

Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Rychlost dodání • Cena • Individuálního řešení • Technologie umožňující zpracování velké množství produktů • Propojení se smartphone • Exporty na slevové servery 	<ul style="list-style-type: none"> • Velká konkurence • Cena/kvalita • Málo kvalifikovaných lidí pro servis a podporu • Vysoká cena kvalitní práce

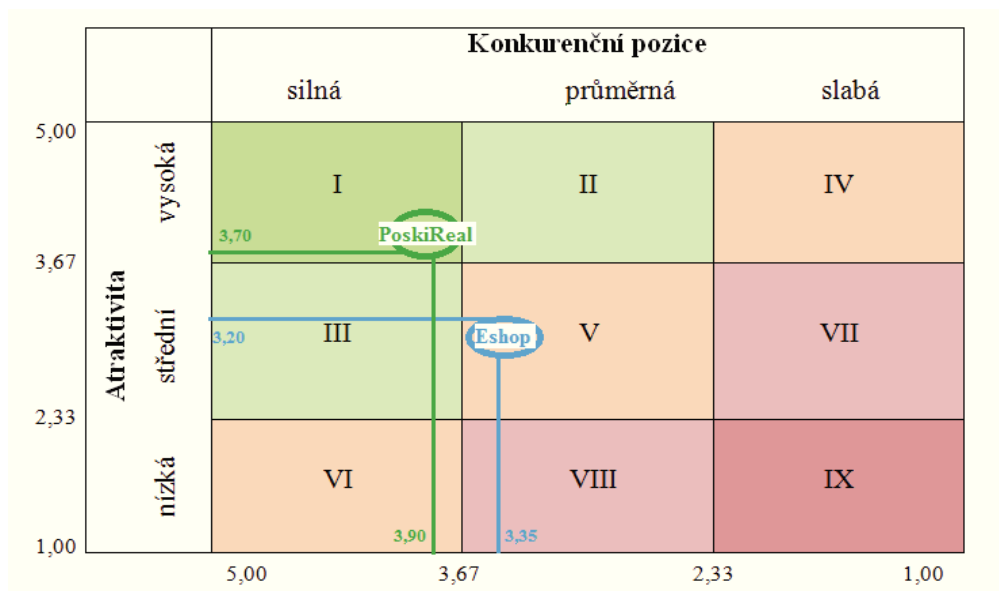
4.3 Zhodnocení portfolio analýz

Na produkty PoskiReal a Eshop od společnosti Poski.com jsem postupně aplikovala metodu GE, analýzu silných a slabých stránek a analýzu příležitostí a ohrožení. Využitím výše vyjmenovaných metod můžu určit jejich strategické postavení, zjistit, jestli je vhodné nadále investovat do rozvoje, nebo je čas pro jejich postupný útlum.

4.3.1 Metoda GE

Dodržení stanoveného postupu, který končí určením celkové míry atraktivity a konkurenční síly, jsem se dostala do finální části této metody, a to umístění produktů do jedné ze tří zón.

Do matice GE jsem nejdříve zaznamenala hodnoty celkové míry atraktivity: (vertikální osa) 3,70 pro Poski Real a 3,20 pro Eshop. Následně jsem vynesla i hodnoty celkové míry konkurenční síly (horizontální osa) 3,90 pro PoskiReal, a 3,35 pro Eshop. Výsledné strategické postavení produktů je znázorněno na obrázku 16.



Obrázek 17 - Výsledné umístění produktů do matice GE

Dosažené pozice jsou odrazem celé řady konkurenčních výhod a představují konkurenceschopnost jednotlivých produktů a strategické obchodní jednotky, která je realizuje.

První pohled na matici je zaměřen *na umístění produktů do jedné ze tří zón* (zelená, oranžová, červená).

- Produkt **PoskiReal** se nachází *v zelené zóně*. Pro společnost to znamená, že PoskiReal má zelenou, je vhodný pro investiční a růstové strategie.
- Produkt **Eshop** se nachází *v oranžové zóně*, kde jsou vhodné krátkodobé investice, na základě kterých může dojít ke změně, jak k lepšímu strategickému postavení, tak i ke zhoršení postavení produktu.

Druhý a podrobnější pohled je zaměřen *na umístění produktů do jednotlivých polí* (I až IX) *i umístění v jednotlivých polích*.

- **PoskiReal** se sice nachází *v poli I*, které přímo znamená nejzářivější zelenou pro vysoké investice, ale také je hodně blízko polí II, III i V. Riziko tedy přesunu produktu do jiného pole je zde velké, dokonce je zde riziko přechodu do oranžové zóny. Další strategie by s tímto rizikem měla počítat a mít ho na zřeteli.
- **Eshop** je umístěn *v poli V*, pro vedení společnosti je postavení vhodné ve smyslu možnosti sklizení úspěchu a tedy i zisku. Je potřebný strategický plán, který určí, jak si tuto pozici udržet co nejdéle, případně jak vhodně krátkodobě investovat a v nejlepším si zlepšit postavení v matici GE.

Finální verze zhodnocení výsledků analýzy GE v tuto chvíli dle mého názoru není úplná a nedoporučuji její zhotovení. Důvodem je nedynamičnost metody. Metoda GE byla aplikována poprvé a tím je zde absence času výrazná. Čas má přitom pro život společnosti a životní cyklus produktů rozhodující význam.

Pro využití výsledků vyplývajících z matice GE ve strategických plánech a praxi, doporučuji metodu každoročně opakovat a zaznamenávat pohyb produktů. Společnost by tímto mohla získat přehled o ročních trendech a pohybu konkrétního produktu.

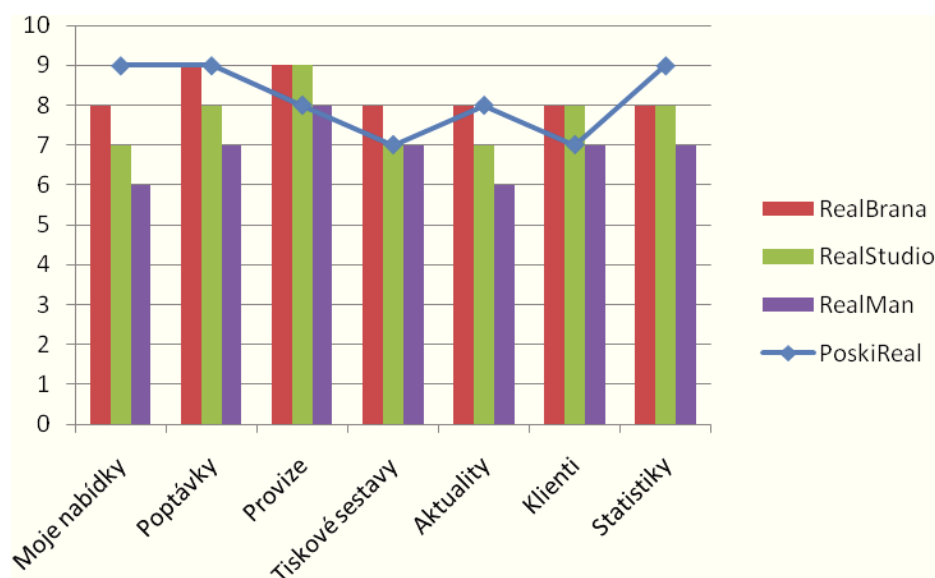
Nevýhoda aplikované metody GE je, že výběr kritérií, určení vah a následné hodnocení kritérií je subjektivní. Její sestavení vyžaduje odborníky v oboru, nejen odborníky ve společnosti pro daný produkt.

4.3.2 Analýza SW

Cílem analýzy SW bylo určit přednosti a vymežit nedostatky produktů PoskiReal a Eshop. Provedení analýzy úzce souvisí s benchmarkingovým srovnáváním konkurenčních výhod produktů od různých producentů.

Zhodnocení produktu PoskiReal analýzou SW

Pro přehlednější vizuální ukázkou výsledků analýzy SW jsem moduly produktu PoskiReal rozdělila do dvou částí, silné a slabé stránky a vytvořila grafy. První část zahrnuje moduly s výslednou hodnotou konkurenční výhody od 7,25 a do druhé části patří ostatní užité vlastnosti. Výsledné hodnoty konkurenčních výhod jsou uvedeny v tabulce 12.

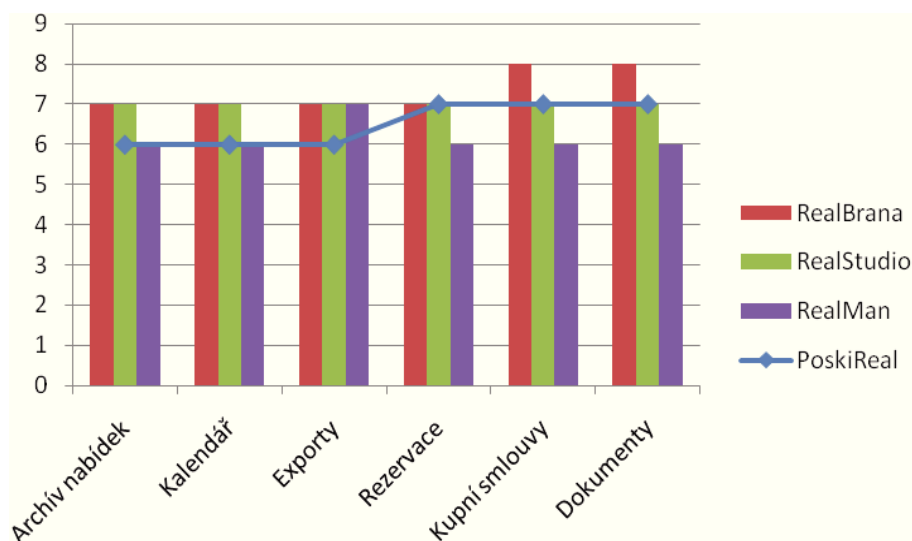


Obrázek 18 – Silné stránky (S) PoskiReal

Jako nejsilnější moduly pro porovnávání produktu PoskiReal s konkurencí byly analýzou SW určeny: moje nabídky, poptávky, provize, tiskové sestavy, aktuality, klienti a statistiky.

Nejsilnější stránkou produktu PoskiReal jsou moduly statistiky a moje nabídky. Ani jeden z konkurenčních produktů nedosahuje ohodnocení těchto modulů číslem 9. Následují moduly poptávky a aktuality, kde si PoskiReal dělí pozici nejsilnější stránky s konkurenčním produktem RealBraná.

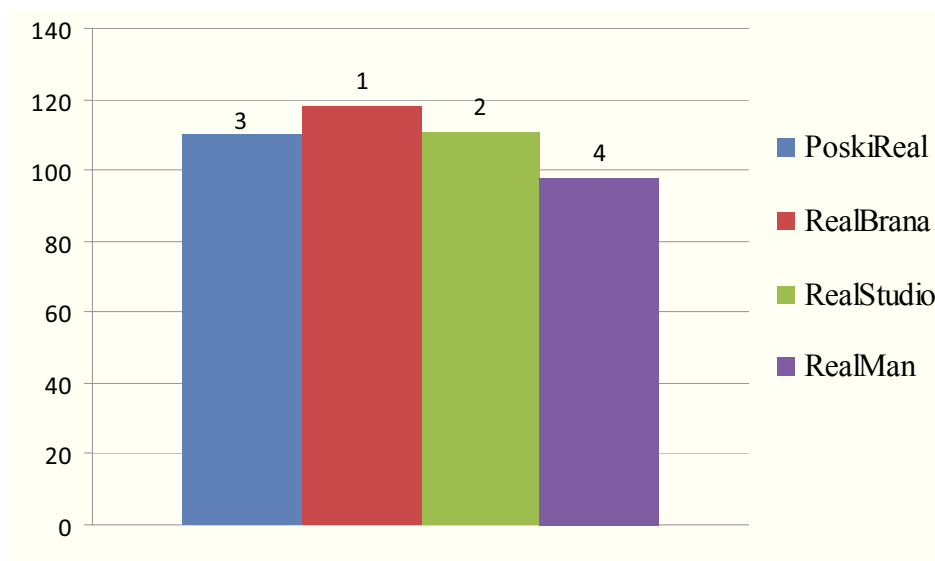
Moduly provize, tiskové sestavy a klienti patří k nejsilnějším konkurenčním výhodám produktu, nicméně zde PoskiReal nemá vedoucí postavení. Všechny vyjmenované nejsilnější moduly těchto produktů je zapotřebí do budoucna minimálně udržet a nejlépe zlepšovat jejich scoring vůči konkurenci.



Obrázek 19 – Slabé stránky (W) PoskiReal

Srovnáním ostatních modulů, průměrně silných stránek produktu PoskiReal s konkurencí je po grafickém znázornění jasné, že zde jsou všechny čtyři produkty srovnatelné. Dá se říci, že jsou na stejné lodi. Hodnocení modulů od celkové průměrného hodnocení se liší maximálně ± 1 bod.

Výsledné hodnocení jednotlivých produktů od různých producentů je v tabulce 12. Postavení produktu PoskiReal vůči konkurenčním produktům je přehledně zobrazeno na obrázku 19, ze kterého vyplývá, že se umístil jako třetí nejlepší. Výstupem analýzy SW je benchmarkingové srovnání produktu PoskiReal s lídry na trhu. Celkové hodnocení a jeho grafické znázornění dokazuje, že PoskiReal není nováčkem na trhu, nicméně vedoucí pozici zatím nezaujímá.



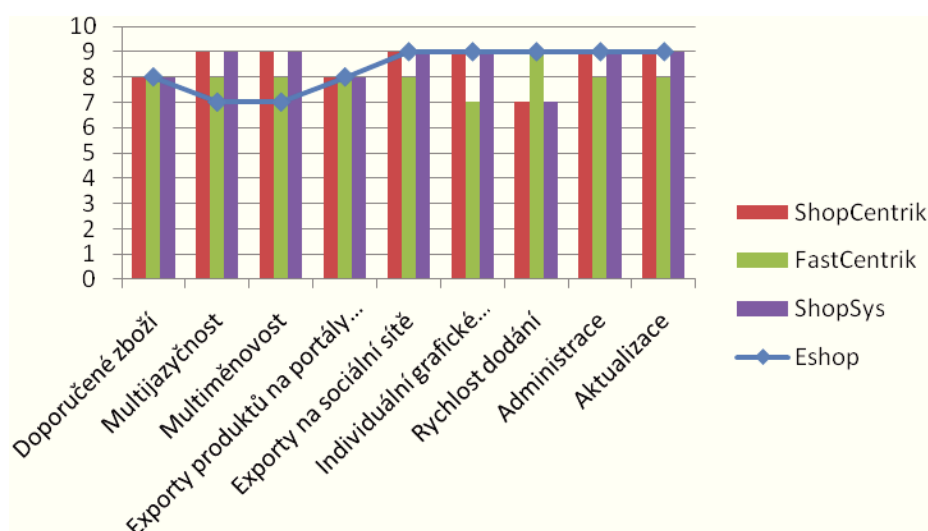
Obrázek 20 - Postavení PoskiReal

Společnosti Poski.com doporučuji aktivně hledat možnosti pro zlepšení scoringu jednotlivých modulů oproti konkurenci. Lepší ohodnocení jejich produktu v konkrétním modulu znamená větší konkurenční výhodu a lepší postavení vůči konkurentům.

Zhodnocení produktu Eshop analýzou SW

Pro přehlednost výsledků analýzy SW jsem užité vlastnosti, které byly předmětem určování silných a slabých stránek, také rozdělila na dvě části. Pro vizuální ukázky vytvořila grafy ke každé z nich. Užité vlastnosti, které v provedené analýze dosáhly celkového hodnocení 8 a více, jsou v části první. Užité vlastnosti v první části jsou největší konkurenční výhodou produktu Eshop.

Nejsilnějšími užitnými vlastnostmi se po aplikaci metody SW staly tyto vlastnosti: doporučené zboží, multi-jazyčnost, multi-měnovost, exporty produktů na portály třetích stran, exporty na sociální sítě, individuální grafické řešení, rychlost dodání, administrace a aktualizace. Výsledné hodnoty konkurenčních výhod jsou uvedeny v tabulce 13.

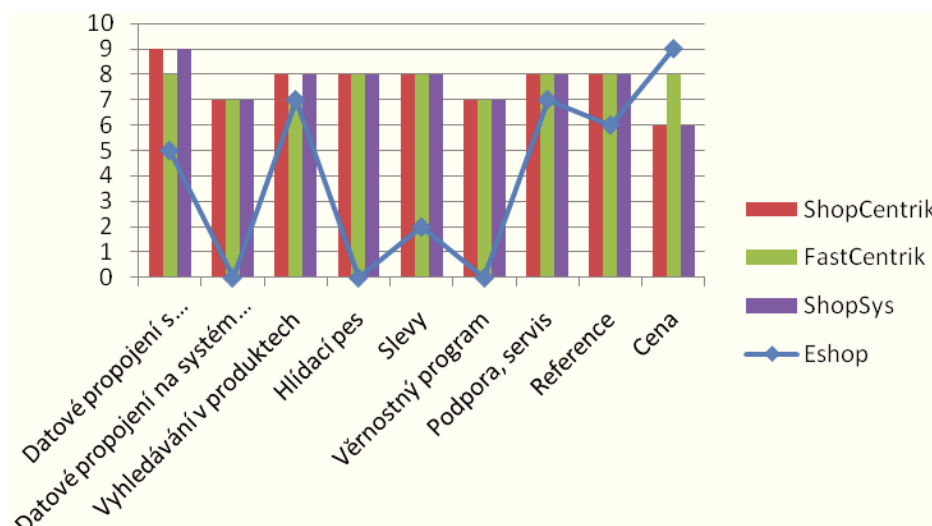


Obrázek 21 – Silné stránky (S) Eshop

Eshop ani v jedné z nejsilnějších užitných vlastností nevyniká, ale ani výrazně nezaostává. Nejlepší postavení má užitná vlastnost rychlosti dodání, kde si pozici lídra dělí s konkurenčním produktem FastCentrik.

Užitné vlastnosti multi-jazyčnost a multi-měnovost se jako jediné v hodnocení liší nižším bodováním. Od produktu FastCentrik je rozdíl o jeden bod, o dva body od produktů ShopCentrik a Shopsys.

Hodnoty zbylých nejsilnějších užitných vlastností jsou s nejlepšími konkurenčními produkty stejné.

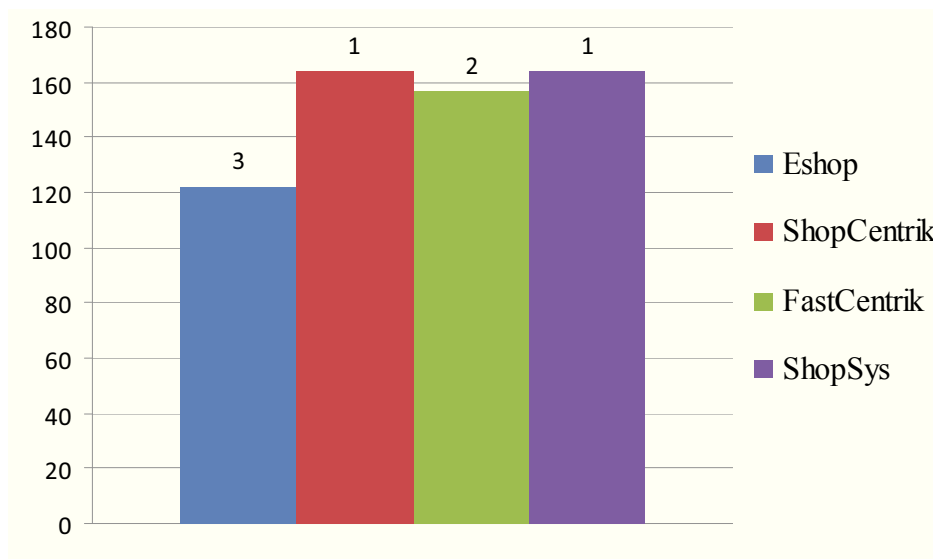


Obrázek 22 – Slabé stránky (W) Eshop

Ostatní užité vlastnosti produktu Eshop společnosti Poski.com, nejsou zdaleka tak vyrovnané s konkurencí, jako ty nejsilnější. Z grafu je viditelný skokový rozdíl téměř u každé vlastnosti. Výjimkou jsou vlastnosti: vyhledávání v produktech, podpora a servis a reference. Zde je Eshop maximálně o dva body hůře hodnocen než produkty lídru trhu.

Z grafu je zřejmá nejsilnější užité vlastnost Eshopu, a tou je cena. Tato konkurenční výhoda se na první pohled může zdát jako nejdůležitější pro zákazníky, no nemusí tomu tak být u všech koncových zákazníků. Při rozhodování o koupi neporovnávají jenom cenu, ale i mnoho dalších konkurenčních výhod s ní spojených. Například porovnají cenu s technickou dokonalostí, novinkou na trhu, značkou, referencemi, atd.

Nejhorší postavení Eshopu vůči konkurenci zapříčiňují tyto užité vlastnosti: datové propojení na systém dodavatelů, hlídací pes, slevy a věrnostní program. Těmto čtyřem oblastem by měla být věnována velká část pozornosti u rozvoje produktu.



Obrázek 23 - Postavení Eshop

Doporučuji společnosti úvahu, proč jsou nejlepších v cenách. Má nejnižší cena na trhu vliv na kvalitu produktu a služeb s ním spojených? Měla by nastat strategická změna, nejlépe když bude dotýkat oblastí (užitných vlastností) pro zlepšení, které jsou na obrázku 21 a 22 evidentní, a to největšími rozdíly bodového hodnocení Eshopu a konkurence.

Do nejslabších čtyř užitných vlastností by měla společnost začít investovat. Formy investic mohou být různé. Průzkumem celého Eshopu od jeho tvorby, aplikace, prodeje až po služby naň navazující, by měl produktový manažer najít oblast vhodnou pro rozvoj, investici a růst. Tato oblast může být spojena s kvalifikovanou a zkušenou pracovní silou nebo s novou technologií, novým přístupem prodeje.

V hodnotícím formuláři byly dvě užitné vlastnosti (exporty na slevové servery a propojení se smartphone) hodnoceny u všech konkurenčních produktů číslem 0. Pro tuto metodu to znamená, že tyto vlastnosti nejsou konkurenční výhodou. Eshop v nich nezaostává, ale proč je nepropagovat jako konkurenční výhodu a jít na trh jako první.

4.3.3 Analýza OT

Zhodnocení analýzy OT podstatnou částí navazuje na předchozí doporučení z analýzy SW. V oblastech, kde společnost Poski.com vyniká s produkty Eshop a PoskiReal, je zapotřebí najít možnosti dalšího rozvoje a zlepšování pozice trhu. Tam kde s konkurenčními produkty prozatím je prohra a nižší ohodnocení produktů PoskiReal a Eshop, je nutné detailně pozorovat možné kroky od konkurence. Očekáváním určitého ohrožení lze pružněji zareagovat na změnu na trhu.

PoskiReal na trhu není nováčkem, což vyplynulo ze všech provedených analýz. Jeho velkou příležitostí jsou reference od třetí největší realitní kanceláře na českém trhu, RK Evropa. Z této spolupráce může vyplynout mnoho nových, velkých i malých zákazníků, případný přesun zákazníků od konkurence ke společnosti PoskiReal. Doporučuji na tuto příležitost cíleně zaměřit marketing.

Dále je zapotřebí udržet si své kvalitní a zkušené zaměstnance, jejich ztráta by mohla mít fatální následky pro další funkčnost a rozvoj. Neméně důležitým ohrožením je i přesun zaměstnanců ke konkurenci. Z toho vyplývá doporučení sledovat cenu práce na trhu a nebát se klíčové zaměstnance dostatečně ohodnotit a umožnit jim další profesní rozvoj.

Hrozby a příležitosti plynoucí i z analýzy silných a slabých stránek produktu **Eshop** se dotýkají hlavně ceny a kvality. Největší příležitostí i ohrožením je cena. Porovnáním ceny s kvalitou užitných vlastností je zřejmé, že vůči konkurenci Eshop zaostává v kvalitě.

Naopak nejnižší cena a rostoucí kvalita může znamenat obrovskou příležitost pro rozvoj a uplatnění si lepší pozice mezi lidry.

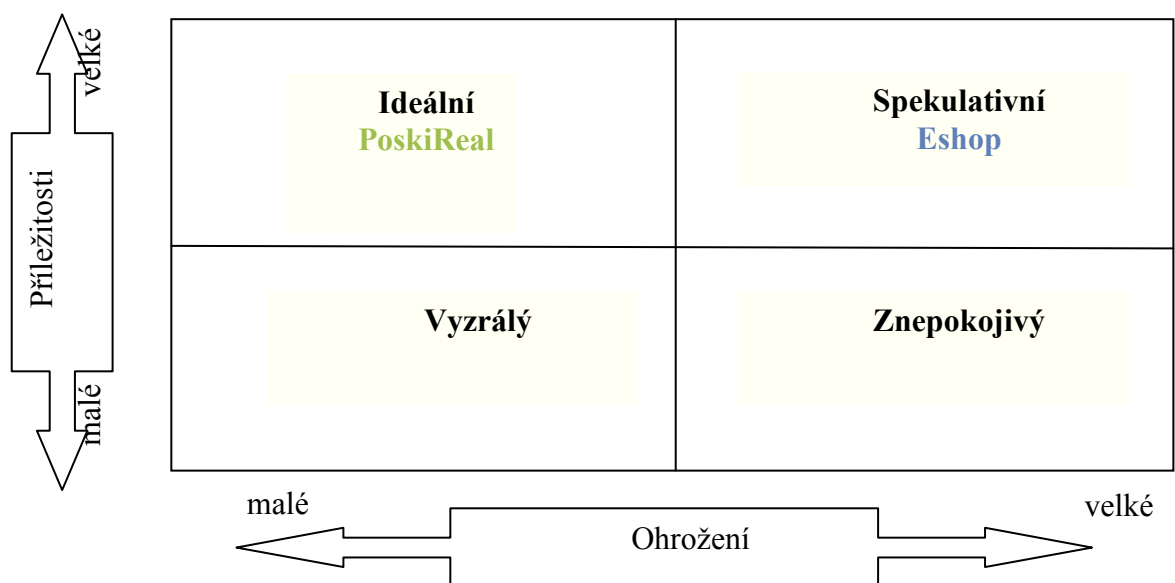
Velkou příležitostí Eshopu se stává technologie umožňující zpracování velkého množství produktů. Je na reklamě této oblasti a následných referencích od stávajících a nejznámějších velkých zákazníků, jaký růst nová technologie přinese.

Možnost zpracovat velké množství produktů není požadavkem všech zákazníků. Je nutné mít na paměti, že portfolio stálých a spokojených zákazníků netvoří jen „obří“, ale i menší zákazníci. Určitá pozornost by měla být věnována i jim. Nabízenou technologii nemusí ocenit, což může příležitost rychle otočit v ohrožení. A to ve smyslu úbytku zákazníků, kteří toto nepovažují za konkurenční výhodu, a jejich přesunu ke konkurenci.

Jelikož je konkurence v oboru velmi vysoká a představuje to největší ohrožení, navrhuji pro menší zákazníky vytvořit nějaký věrnostní program, který pak může umožňovat nadstandardní servis a podporu, případné slevy, atd. Dále doporučuji přijít na přesycený trh s novou vlastností, která bude vnímána jako konkurenční výhoda, např.: využít výsledku analýzy SW a přijít s možností propojení se smartphone, exportů na nejnavštěvovanější slevové servery.

I pro Eshop je velkou hrozbou fluktuace zaměstnanců. Tudíž mít zájem o své zaměstnance a dokázat je ohodnotit za kvalitní práci s ohledem na trh práce, je i zde mým doporučením.

Zhodnocení výsledků metody OT je hodně obsáhlé. Ve zkratce PoskiReal má velké příležitosti a malé ohrožení, Eshop má velké ohrožení i příležitosti. Pro vizuální představu jak na tom produkty jsou, zařazuji je do jedné ze čtyř skupin matice:



Obrázek 24 - Produkty v matici příležitostí a ohrožení

5 Závěr

Znalost svých přímých i nepřímých konkurentů, určení míry konkurenceschopnosti jako budoucího potenciálu úspěchu a propagace konkurenčních výhod je důležitou součástí nejen života podniků, ale i profesního života každého z nás.

Cílem bakalářské práce bylo posoudit konkurenceschopnost produktového portfolia společnosti Poski.com. Mým prvním krokem k dosažení cíle bylo seznámení se ze společností jako celkem. Seznamování zahrnovalo zjišťování informací o vzniku a vývoji firmy, její hospodářskou situaci a získání přehledu o činnostech společnosti a jejím produktovým stromem.

Další krok zahrnoval hledání vhodných teoretických východisek pro posuzování konkurenceschopnosti. Knihovna se dočasně stala mým přechodným bydlištěm. Díky poznatkům z mnohých knih jsem se přiblížila k dané problematice, začala ji lépe rozumět a prohloubila jsem si znalosti týkající se marketingu a marketingových strategií.

Z prostudované literatury jsem si pečlivě vybírala metody pro analýzu konkurenceschopnosti produktového (podnikatelského) portfolia. Pro bakalářskou práci jsem zvolila metodu GE, která se dá charakterizovat i jako vícekritériální analýza, a jako další metodu jsem si vybrala často používanou SWOT analýzu. Tuto jsem si pro použití do mé práce rozdělila na dvě části, analýzu silných a slabých stránek produktů a analýzu příležitostí a ohrožení.

Zvolené metody jsem aplikovala za pomoci podrobně rozepsaných postupů na dva určené produkty společnosti, PoskiReal a Eshop. Výsledky analýz jsem se ve velké míře snažila pro vizuální přehlednost ukázat v grafech a obrázcích. Všechny provedené analýzy dokazují, že produkt PoskiReal je v lepší konkurenční pozici než Eshop. Domnívám se, že PoskiReal je na trhu déle než Eshop, který ve výsledcích nezaujímá místo lídra. Nicméně si myslím, že dobře zvolenou strategií a investicemi se může i Eshop rychle dostat do popředí.

Doporučuji neustálou inovaci produktů, jejich vlastností i služeb na ně navazujících, čímž si společnost zachová aktivitu na trhu a tím může ohrožit konkurenci dříve než ona je. Netvrdím, že se Poski.com musí stát absolutním lídrem v oblasti webových stránek a aplikací, ale doporučuji si držet místo na předních pozicích. Takovou pozicí si zajistí zisk a udrží dobré jméno společnosti.

V průběhu psaní bakalářské práce jsem se seznámila se silnou konkurencí, která se shlukuje do Asociace BIZ. Některé společnosti v asociaci jsou držiteli mezinárodně uznávaných certifikátů dle technických norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14 001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. Doporučuji společnosti projít audity a nechat se certifikovat dle normy 9001. Věřím, že certifikace dle této technické normy svědčí o profesionalitě poskytovaných řešení a služeb. Také tato certifikace je určitým dokladem, že cílem společnosti je nabízet zákazníkům jen to nejlepší z oboru, garantuje kvalitu poskytovaných produktů a služeb.

Věřím, že mnou provedené analýzy a výsledky konkurenceschopnosti obou produktů společnosti pomohou i v praxi. Moje práce společnosti poskytuje jiný, nezaujatý, ale subjektivní pohled na jejich podnikatelskou činnost.

Použitá literatura:

- [1] NEČAS, L. *Ekonomika a management*. Přednášky. VŠB-TU Ostrava
- [2] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [3] KOTLER, P. *Marketing management. Analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vyd. Praha: Grada 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [4] MIKOLÁŠ, M. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [5] MARINIČ, Pavel. *Konkurenceschopnost a její měření*. Praha: Oeconomica, 2005, 41 s. ISBN 80-245-0981-4.
- [6] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [7] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vydání. Praha: Radix, 2002, 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [8] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada 1992, 368 s. ISBN 80-85424-83-5
- [9] HADRABA J. *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004, 216 s. ISBN 80-86473-89-9